Der Master of Business Administration (MBA) – Praxisnahe Weiterbildung

Inhalt Seite

1. Der Master of Business Administration

2. Was ist ein MBA?

3. Der MBA und die Unternehmen

4. Der MBA in Deutschland – praxisnah und international

5. Qualitätssicherung als Orientierungshilfe

6. Zusammenfassung

7. Übersicht: Informationen zum MBA

Literatur

Der Autor

Detlev Kran war bis 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter und dann Leiter der Geschäftsstelle einer Akkreditierungsagentur in Bonn, zuletzt verantwortlich für den Aufbau eines neuen Geschäftszweiges „Consulting". Seit 09/2007 Inhaber EDUCATIONConsult. Ziel von EDUCATIONConsult ist es Hochschulen beim Qualitätsmanagement zu unterstützen und Unternehmen im Rahmen des Bolognaprozesses zu beraten. Zahlreiche Publikationen zum Thema Qualitätssicherung an Hochschulen, Akkreditierung von Studienangeboten.

Anschrift: Detlev Kran, Am Petershof 22a, 50321 Brühl, Tel./Mobil: +49 (0) 151/52511698, Tel./Festnetz: +49 (0) 2232/680111, Fax: +49 (0) 2232/680112, E-Mail: info@educationconsult.de, www.educationconsult.de, www.mbainfo.de

Inhalt Seite

1.

Der Autor

1. Der Master of Business Administration

Derjenige, der etwas auf sich hält, hat heute statt des „Diplom“ gerne auch den „Master of Business Administration“ (MBA) auf seiner Visitenkarte stehen – in der Hoffnung auf bessere Karrierechancen im Job.

Für alle Interessierten an qualifizierter Weiterbildung sind sowohl der deutschsprachige MBA-Markt mit rund 350 Vollzeit-, Teilzeit- und Fernstudienprogrammen als auch der internationale MBA-Markt mittlerweile völlig unübersichtlich geworden: 1.500 Anbieter mit rund 5.000 MBA-Programmen insgesamt buhlen um die Gunst der Kunden. Hunderte von Internetseiten und Bücher preisen die „besten“ MBA-Programme an. Ständig kreieren Hochschulen neue Programme, viele davon haben außer dem imageträchtigen MBA-Label nicht viel mit einer echten MBA-Ausbildung zu tun. Auch im Bildungsmarkt gelten eben die Marktgesetze.

Bei einem MBA-Abschluss geht es also um einiges mehr als um den Erwerb eines repräsentativen Titels: Derjenige, der dieses Studium durchsteht, gewinnt über den formalen Aspekt hinaus den mit jeder MBA-Ausbildung verbundenen handfesten Know-how-Transfer. Das MBA-Studium deckt eine große Bandbreite aller zentralen Managementfunktionen ab, schwerpunktmäßig beispielsweise Accounting, Finance, Marketing und Sales, Operations Management, Information Systems Management, Recht, Human Resource Management. Weiter gibt der MBA einen Einblick in die Volkswirtschaftslehre und in die quantitativen Methoden. Das Curriculum ist hoch integrativ und umfasst auch Themen wie Leadership, Teambuilding und Managementstrategien.

Neben der Vermittlung von reiner Theorie ist gerade die Umsetzung in den Unternehmensalltag ein zentraler Baustein einer MBA-Ausbildung. Teamarbeiten, Fallbeispiele und Projekte sollen eine gezielte Umsetzung des Erlernten in die Praxis ermöglichen. Leider gib es nicht „den“ MBA als Universallösung. Zu unterscheiden ist z.B. zwischen der Gruppe der Vollzeitprogramme und den Teilzeit-, Executive- und Fernstudienprogramme.

Zielgruppe für einen MBA als weiterbildendes Studium sind hauptsächlich berufserfahrene Hochschulabsolventen aus den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften mit Management-Ambitionen, aber mit geringen oder keinen Vorkenntnissen in BWL. Für ausgebildete Diplomkaufleute ist ein MBA meist weniger lohnend als für Umsteiger aus anderen Fachbereichen. In der Regel haben Teilnehmer an Vollzeit-MBA-Programmen mind. 2-3 Jahre Berufserfahrung, bei Executive-MBA-Programmen sind die Teilneh-

mer sogar meistens um die zehn Jahre berufstätig. Der klassische MBA – Vollzeit wie Teilzeit – ist eine Postgraduierten-Ausbildung.

Listen von MBA-Titelhändlern im Internet

Im Bereich der MBA-Programme sind auch zahlreiche Titelhändlern zu finden. Auf der Homepage des Oregon Office of Degree Authorization kann man sich über Titelhandel und nicht anerkannte Hochschulen informieren: www.osac.state.or.us/oda/diploma_mill.html.

Weitere Informationen über rund 600 in den USA nicht anerkannte Hochschulen enthält die Liste des US-Bundesstaates Michigan: www.michigan.gov/documents/Non-accreditedSchools_78090_7.pdf. Eine Positivliste über anerkannte US-Hochschulen finden Sie seit Anfang 2005 beim U.S. Secretary of Education: www.ope.ed.gov/accreditation/. Auch unter www.chea.org/degreemills/frmStates.htm finden Sie viele weiterführende Links und Informationen zu Titelmühlen.

In Deutschland ist als Informationsquelle www.anabin.de zu empfehlen.

2. Was ist ein MBA?

Es gibt viele Versuche zu beschreiben, was ein MBA ist. Für das internationale Verständnis von MBA-Programmen sind sicherlich die 1997 entwickelten „European MBA-Guidelines“ von zentraler Bedeutung. Sie wurden von Bildungsexperten der european foundation for management development (efmd), von Unternehmens- und Hochschulvertretern aus 19 Europäischen Ländern und den USA erarbeitet. Sie gelten als Richtschnur für die europäischen Erwartungen an MBA-Programme.

„EUROPEAN MBA GUIDELINES

Preamble

The European Quality Link (EQUAL) is the international association of quality assessment and accreditation agencies in the field of European management education. It has as its main objective the continued improvement of quality in business schools. As part of this activity, EQUAL aims to agree common standards for programmes, where appropriate, and to establish benchmarks.

The Master of Business Administration (MBA) is the first widely accepted international degree, but there are variable interpretations of the nature of this degree. The members of EQUAL have therefore agreed on a European MBA framework. The following guidelines are intended to assist business schools, inform participants and employers, and also contribute to the European Quality Improvement System (EQUIS) process. They reflect a common interest in creating transparency in the market and encouraging the convergence of such degrees. In addition, these guidelines may be used to influence governmental regulatory initiatives.

Guidelines

1. The MBA is a postgraduate degree at the Master's level and must correspond to minimum intellectual and academic standards for such degrees. Admission to an MBA programme will normally require a first degree or equivalent. This requirement can only be lowered exceptionally in the case of candidates with substantial and proven professional experience.

2. The MBA is a postexperience degree seen as a career accelerator or a means to make a career shift after a minimum of 2 or 3 years' professional experience. Programmes designed to help young graduates prepare for their entry into professional life should normally carry an alternative title.

3. The MBA is a generalist degree in business administration. In line with the previous guideline it is a broadening programme. As a result a specialised Master's degree should not be called an MBA.

4. It is important that the MBA be clearly identified with a certain type of content. The MBA curriculum provides broad coverage of the main functional areas in management, namely accounting, finance, marketing and sales, operations management, information systems management, law, human resource management. It is also expected to provide basic instruction in economics and quantitative analysis. The Curriculum will normally be highly integrative and will include courses in business policy and strategy. Beyond the mere acquisition of knowledge and technical skills the curriculum is expected to put theory into practice by focusing on the personal development of participants through such competencies as decision-making, team work, leadership skills, entrepreneurial potential, negotiation skills, communication and presentation skills. The later part of the programme should make provision for electives and may include the possibility for participants to choose a major area of study.

5. The MBA has a minimum length of one academic year of fulltime study or the equivalent when the programme is offered on a part-time basis.

6. The MBA will require a minimum of 400 hours of classroom study or structured contact. The entire programme should require a minimum of 1200 hours of personal work. (Der seit 2006 geltende „Europäische Qualifikationsrahmen" verlangt mindestens 1.500 Stunden für den Masterlevel.)

7. An MBA programme should be intellectually demanding and require a substantial personal investment in terms of commitment and effort

8. Admission to an MBA programme should be through a rigorous process of selection to ensure that only qualified participants are given access to the degree.

9. Participants in an MBA programme should be rigorously assessed through a regime of examinations and graded work in order to ensure that learning objectives are being met up to Master's degree standards."

3. Der MBA und die Unternehmen

Aktuelle Untersuchungen zum MBA in Deutschland sind selten und haben oft einen eingeschränkten Fokus. Die Goethe Business School hat diese Entwicklung 2007 zum Anlass genommen, gemeinsam mit der Deutschen Telekom, systematisch verschiedenen Fragestellungen rund um das Thema MBA nachzugehen.

Ergebnisse der Untersuchung fasst die Studie „Best Practices für Ihr Unternehmen" zusammen. Die Studie macht deutlich, dass der Einsatz von MBA-Programmen als Weiterbildungsmaßnahme gestiegen ist und weiter steigen wird. 81 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten die Teilnahme an MBA-Programmen. Die vorrangigen Zielgruppen eines MBA-Programms sind Führungskräfte (80 Prozent) und außertariflich bezahlte Experten (57 Prozent).

Zentrale Voraussetzung, die ein künftiger MBA-Teilnehmer im Unternehmen erfüllen muss, ist dabei für 97 Prozent der Antwortenden erwartungsgemäß eine herausragende Leistung. Daneben spielen längere Unternehmenszugehörigkeit (78 Prozent) und vorhandenes Führungspotenzial (77 Prozent) ebenso eine wichtige Rolle. Für die tatsächliche Auswahl der Kandidaten ist die Eigeninitiative des Mitarbeiters entscheidend (75 Prozent).

Dies birgt allerdings die Gefahr, dass man unter Umständen diejenigen Mitarbeiter fördert, welche sich am meisten Gehör verschaffen, aber nicht notwendigerweise die besten sind. Nur mit transparenten und gut durchdachten Prozessen kann dies verhindert werden. Die Notwendigkeit, Pro-

zesse zu optimieren, zeigt sich auch darin, dass nur 29 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeiter nach der Teilnahme gezielt weiter fördern.

Bei der Auswahl des MBA-Programms spielen Rankings, Akkreditierungen und Reputation einer Business School lediglich eine untergeordnete Rolle. Vielmehr stehen für die Personalverantwortlichen die Internationalität (welche von 79 Prozent der Unternehmen gefordert wird) und der Praxisbezug (für 64 Prozent ein entscheidendes Kriterium) ganz oben auf der Liste der Auswahlkriterien. Dies ist konträr zur Selbstwahrnehmung verschiedener deutscher Business Schools und auch im Gegensatz zur Situation in den angelsächsischen Ländern.

Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen schätzt seinen zukünftigen Bedarf an MBA-Absolventen als steigend ein. Dabei können diejenigen den höchsten Return on Investment (ROI) aus dem Einsatz des MBA als Weiterbildungsmaßnahme erzielen, die das Instrument am besten in ihre übergeordnete Personalentwicklungsstrategie einbetten und durch Standards und transparente Prozesse unterfüttern.

Grundsätzlich wird durch alle Publikationen der letzten Jahre bestätigt: Der MBA stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, die Karrierechancen ihrer Mitarbeiter allgemein zu verbessern und jene unternehmerisch zu schulen. Neben der Frage, ob im MBA-Studium Schlüsselqualifikationen (Fachwissen, Fremdsprachen, Managementtools, strategisches Denken, interkulturelles Denken etc.) vermittelt werden, ist für die Unternehmen wichtig, dass die Lernorganisation das praxisnahe Arbeiten an realen Unternehmensproblemen ermöglicht. Nur dann ist ein Innovationsschub für das Unternehmen aus eigener Sicht zu erwarten. Davon hängen zwangsläufig der Support und die Bereitschaft betrieblicher Hilfe ab.

Aus Sicht der Unternehmen sollten MBA-Programme besonders für Ingenieure und Naturwissenschaftler mit Berufserfahrung gestaltet werden, um vorhandenes Wissens zu ergänzen und Defizite zu beseitigen. Gerade Ingenieure haben hier für eine Verwendung in leitenden Positionen Nachholbedarf. Die Erwartungen, die die Unternehmen hinsichtlich Eigenschaften, Fähigkeiten, Zielsetzung und Einsatzort der Absolventen haben, sind ebenfalls eindeutig:

- MBA-Absolventen qualifizieren sich mittelfristig für eine Position bis in die höchsten Führungsebenen der Unternehmen.
- Die Studieninhalte und Schwerpunkte eines MBA sollen in erster Linie Kenntnisse des „General Management“ vermitteln und diese gegebenenfalls vertiefen.

- Neben „General Management“ wurden auch „Marketing und Strategisches Management“ sowie die Vermittlung von „Soft Skills“ als wichtige Elemente des Studiums hervorgehoben.
- Englisch als Unterrichtssprache wird als Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte erwartet, so die einhellige Meinung der befragten HR-Manager, die auch von der gesamten Qualifikationsforschung gestützt wird.

Im Gegensatz zu Deutschland erscheinen in den USA jährlich ausführliche Untersuchungen zum MBA und zu den Erwartungen der Unternehmen. Die wichtigsten Ergebnisse sollen hier kurz vorgestellt werden. In der Regel schlagen sich die Ergebnisse aus den USA mit zwei bis drei Jahren Verspätung in Deutschland nieder.

Abb. 1: Job Areas and Position Levels for which Employers Plan to Hire Business Graduates in 2007; GMAC 2007

Job areas (n = 167)	Position level per job area	Entry level	Mid level	Senior level	Executive level
Marketing or sales	48%	48%	46%	24%	5%
Finance other than investment banking	43%	39%	61%	11%	1%
Business development	39%	28%	55%	22%	8%
Consulting	34%	41%	61%	30%	9%
General management	29%	21%	52%	29%	8%
Accounting	28%	40%	57%	21%	4%
Operations and logistics	28%	40%	68%	6%	4%
Information technology or MIS	26%	32%	57%	23%	7%
Investment banking	22%	54%	43%	14%	8%
HR or organization management	21%	26%	51%	26%	9%
Other job areas	7%	75%	33%	8%	8%

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sucht unter den MBA-Studierenden Absolventen, die mittlere Führungspositionen besetzen sollen. Dies variiert natürlich von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig. So wurden beispielsweise im Investmentbanking überwiegend MBA-Studierende für Einstiegspositionen gesucht. Dagegen sind im Bereich Logistik eher Stellen im mittleren Management und im Bereich Consulting Stellen auf gehobenem Level zu besetzen. Stellen im Executive Bereich sind dagegen auch für MBA-Studenten dünn gesät. Generell kann man feststellen, dass für höhere Positionen eher MBA-Absolventen von kleineren Unternehmen gesucht werden. In Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sind nach der Studie des General Management Admission Council (GMAC) nur 11% der Stellen für MBAs im Seniormanagement vorgesehen. Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen immer mehr hoch qualifizierte Kräfte suchen. In den USA stellt eine Karrierestudie des „Bizjournals“ heraus, dass die Unternehmen zukünftig mehr und mehr Stellen mit Masterabsolventen besetzen wollen. Davon sind viele Stellen für MBA-Absolventen vorgesehen.

2006 bis 2007 ist der Bedarf um 56 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegen, besonders im Bereich der Pharma- und Gesundheitsbranche. In der Consultigbranche und in der IT-Industrie sowie dem Finanzsektor steigt der Bedarf moderat. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen hingegen ist der Bedarf an MBA-Absolventen laut „Bizjournal“ relativ gering.

Abb. 2: Important Criteria in Selection of Graduate Business Candidates; GMAC 2007

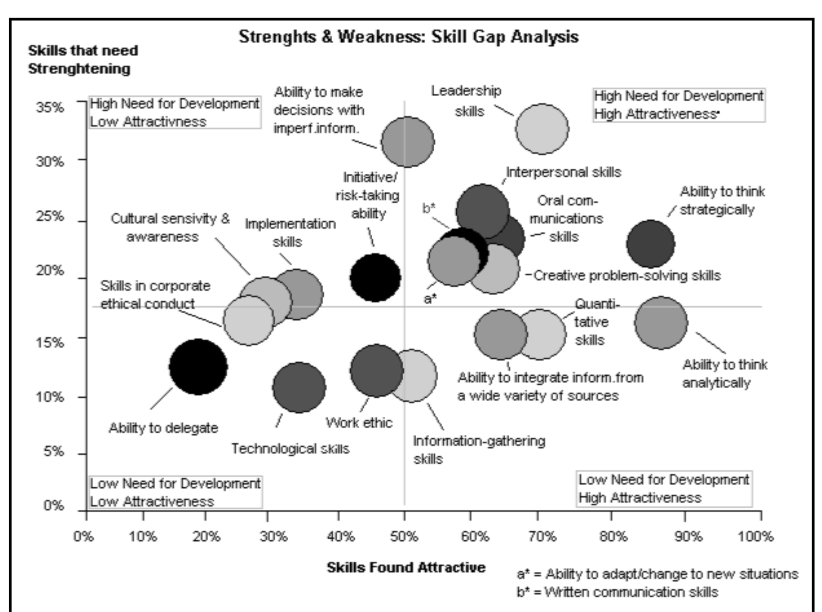
n = 1,105	Extremely important	Very important	Somewhat important	Not very important	Not at all important
Interpersonal skills	63%	33%	3%	<1%	<1%
Cultural fit with company	58%	33%	8%	1%	<1%
Leadership attributes (motivation, initiative, adaptability etc.)	52%	40%	8%	1%	<1%
Proven ability to perform	47%	44%	7%	1%	<1%
Technical or quantitative skills	31%	48%	18%	2%	1%
General business management skills	19%	53%	24%	4%	1%

n = 1,105	Extremely important	Very important	Somewhat important	Not very important	Not at all important
Strong academic success	18%	50%	29%	3%	1%
History of increased job responsibility	13%	44%	36%	6%	1%
Occupation in prior work experience	12%	40%	38%	8%	1%
Reputation of business school	11%	41%	39%	7%	2%
History of leading teams	15%	36%	38%	11%	1%
Industry of prior work experience	13%	36%	37%	14%	2%
Years of work experience	9%	33%	46%	10%	2%
Specialization or concentration of study	11%	32%	41%	13%	2%
Relevant language, country, or cultural expertise	11%	30%	35%	17%	7%
History of managing people in a formal reporting role	4%	21%	44%	26%	4%

Die Erwartungen der Unternehmen an die Qualifikationen der Mitarbeiter mit MBA sind hoch. Neben den fachlichen Qualifikationen nehmen die so genannten „Soft Skills“ an Bedeutung zu. Die befragten Unternehmen (n = 1,168) bemängelten besonders, dass die MBA-Absolventen im Bereich „People Management Skills“ (35%) und „Leadership Skills“ (30%) ihre Fähigkeiten dringend erweitern müssen.

Weiterer Verbesserungsbedarf wird bei den „Interpersonal Skills“ (26%) und der Fähigkeit mit unzureichenden Informationen Entscheidungen zu treffen (26%) gesehen. Zudem sollten die Fähigkeiten „Written Communication Skills“ (23%), „the Ability to Adapt/Change to New Situations“ (22%), und die „Oral Communication Skills“ (22%) gestärkt werden. In einer 2005 erschienenen SWOT – Analyse ergibt sich folgendes Bild der Stärken und Schwächen der MBA-Ausbildung:

Abb. 3: Stärken und Schwächen der MBA – Ausbildung, GMAC 2005



Weitere Kritikpunkte und Anregungen zur Weiterentwicklung der MBA-Ausbildung finden sich in vielen Publikationen. Zusammenfassend ist zu sagen:

- Zum einem ist zu kritisieren, dass durch die vielen „Spezial"- bzw. „Professional-MBA" die generalistische Managementausbildung verwässert wird.
- In vielen MBA-Programmen ist die Workloade (Arbeitsbelastung) der Studierenden unrealistisch hoch ist. In Teilzeitprogrammen sind 45 ECTS in einem Jahr bzw. 90 ECTS in zwei Jahren eine realistische Obergrenze.
- Kritiker wie Henry Mintzberg gehen davon aus, dass viele MBA-Programme ihre Studierenden am Markt vorbei ausbilden. Seine Forderung an die Business Schools ist „Manager not MBA´s" auszubilden.
- Schwachpunkte bei vielen MBA-Programmen, besonders in den USA sind: mangelnde Internationalität der Dozenten, fehlende Fremdsprachenkompetenz und zuwenig Auslandserfahrung der Studenten.
- Kritisiert wird auch mangelnder Praxisbezug und bei einigen Anbietern die zu große Jahrgangsgruppe mit 800 bis 1000 Studenten.

Warum Unternehmen MBA-Studierende einstellen, wird in vielen Untersuchungen

dargestellt, warum Unternehmen keine MBA-Studierende einstellen, ergibt sich aus einer weitern Analyse GMAC: Einerseits existiert ein aggressiver Wettbewerb der Unternehmen untereinander, indem sie sich die Studierenden gegenseitig abwerben, auf der anderen Seite stehen unrealistische Erwartungen der Studierenden an ihren Job, an den Einstiegslevel und an das Gehalt. Auch beklagen eine Reihe von Unternehmen, dass mögliche Kandidaten nicht zur Firmenkultur passen oder an den Job-Börsen der Hochschulen keine geeigneten Kandidaten zu finden seien, die auf ein bestimmtes Profil passen.

Abb. 4: Barriers to Effective Recruiting of Business Graduates; GMAC 2007

n = 1,074	Percentage of respondents
Other organizations aggressively competing for the same candidates	45%
Unrealistic job role or level expectations of candidates with graduate management degrees	37%
Unrealistic salary expectations of candidates with graduate management degrees	36%
Limited supply of MBA and other graduate management candidates with relevant industry-specific experience	36%
Limited supply of MBA and other graduate management candidates with relevant functional experience	33%
Unwillingness of candidates to relocate	26%
Difficulty in finding and identifying candidates	25%
Poor interviewing preparation or performance of candidates	25%
Unrealistic view of advancement opportunities of candidates with graduate management degrees	24%
Limited availability of minorities (ethnicity, gender, or n ationality) in a candidate pool	21%
Limited recruitment staff or budget at the company	21%
Other	4%
No barriers	6%

Aber nicht nur die Unternehmen als Kunden der Hochschulen, auch die Studierenden haben Wünsche und Vorstellungen zum MBA. Diese unterscheiden sich in einigen Punkten diametral von den Unternehmensvorstellungen. Auf der Jahrestagung der US „Academy of Management“ 2007, bestätigte die Professoren Rubin und Dierdorff die These, dass MBA-Programme in den USA die für den Managerjob relevanten Fähigkeiten nur unzureichend vermitteln. Das gilt vor allem für soziale Kompetenzen. Obwohl Rekrutierungsmanager immer wieder betonen, dass die Lehrpläne stärker Softskills wie Leadership, Kommunikation und interpersonale Fähigkeiten berücksichtigen müssten. MBA-Studenten zeigen dagegen eine offensichtlich zunehmend negative Einstellung gegenüber diesen „weichen Faktoren“, so die beiden Professoren. Ausführliche Informationen dazu bietet auch der Corporate Recruiters Survey 2007 des GMAC.

Haben die Softskills im Curriculum einen großen Stellenwert, berichten die Schulen von einem deutlich verstärkten Druck der Studenten, das Programm zu ändern. Weil die Studenten wiederum die direkten Kunden und durch ihre Studiengebühren die Haupteinnahmequelle der Schulen sind, reagieren diese mit entsprechenden Änderungen. In diesem Fall bedeute das, dass der Kunde (Unternehmen) nicht immer die Qualifikationen erhält, die er eigentlich benötigt, resümieren die Forscher. Für ihre Studie haben die Autoren die repräsentativen Daten des U.S. Department of Labor von über 8.600 Managern in 52 Managementberufen analysiert und daraus die sechs wesentlichen Verhaltenskompetenzen für Manager identifiziert. Dann untersuchten sie, wie diese Kompetenzen mit den Kursen von 373 MBA-Programmen und der Wahrnehmung von 118 Mitarbeitern von Business Schools korrelierten.

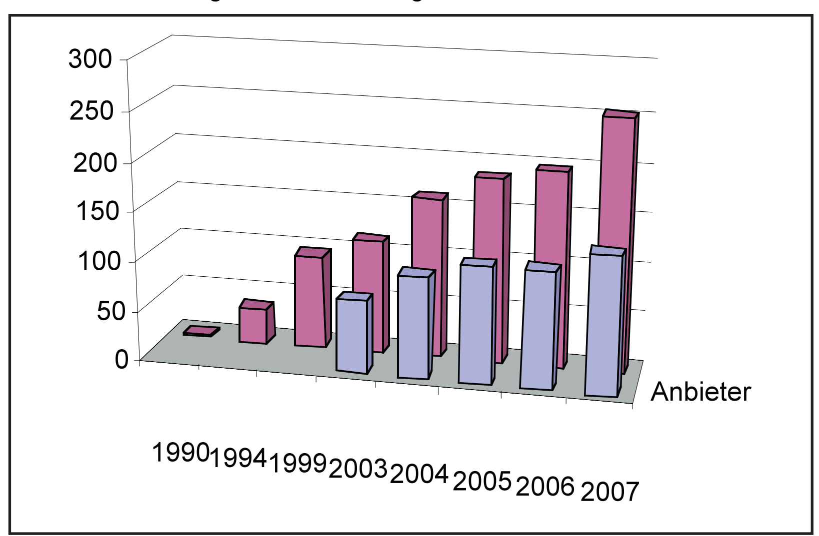
Das Ergebnis zeigt, dass es teils eklatante Unterschiede gibt zwischen dem, was Manager als wichtigste Fähigkeiten ansehen und dem Anteil, den die Vermittlung dieser Kompetenzen in den Kursen der MBA-Programme hat. So ist etwa das Managen von Entscheidungsprozessen für Praktiker die wichtigste der sechs Kompetenzen, bei den Pflichtkursen in diesem Bereich liegt sie jedoch nur auf Platz 5. An erster Stelle im Curriculum steht dagegen die finanzlastige Unternehmensführung, die bei Managern nur auf dem fünften Platz landet.

Die Betreiber der Business Schools stehen daher vor einem Dilemma: Richten sie sich nach den Präferenzen der Studenten, um ihr Programm für diese attraktiver zu machen, dann verlieren sie an Relevanz für den Berufsalltag. Passen sie ihr Curriculum dagegen den realen Anforderungen der Unternehmen an, erscheinen die Programme den Studenten – und damit ihren zahlenden Kunden – als weniger attraktiv.

4. Der MBA in Deutschland – praxisnah und international

Gab es 1994 rund 35 MBA Angebote in Deutschland waren es 1998 schon rund 85 und 2002 rund 100 Angebote. 2007 könne die Studierende und Unternehmen schon unter 250 Angeboten wählen.

Abb. 5: Entwicklung Anbieter und Programme, MBA-Guide 2008



Die durchschnittliche Dauer der Programme in Deutschland beträgt ca. 21 Monate. Die Bandbreite liegt bei ca. elf Monaten bei Vollzeitprogrammen und bis zu 48 Monaten bei Fernstudienprogramm. Ähnlich wie im internationalen Umfeld sind die überwiegende Zahl der MBA-Programme im Teilzeitbereich angesiedelt und konzentrieren sich auf berufstätige Studierende.

Auffällig ist bei einer Reihe von Teilzeitprogrammen der hohe Workload, die mit 120 Credits, der eines Vollzeitstudiums entspricht. Ob diese Studiengänge berufsbegleitend studierbar sind, muss hinterfragt werden. Ebenfalls ist in Deutschland der Anteil der Programme mit einer Spezialisierung oder einem Fokus in eine bestimmte Branche sehr hoch. Er liegt fast doppelt so hoch wie im Ausland.

Abb. 6: Programmformen, MBA-Guide 2008

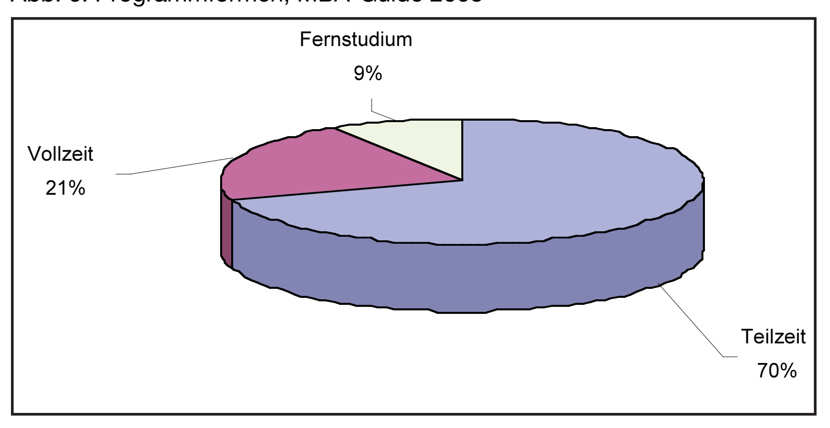
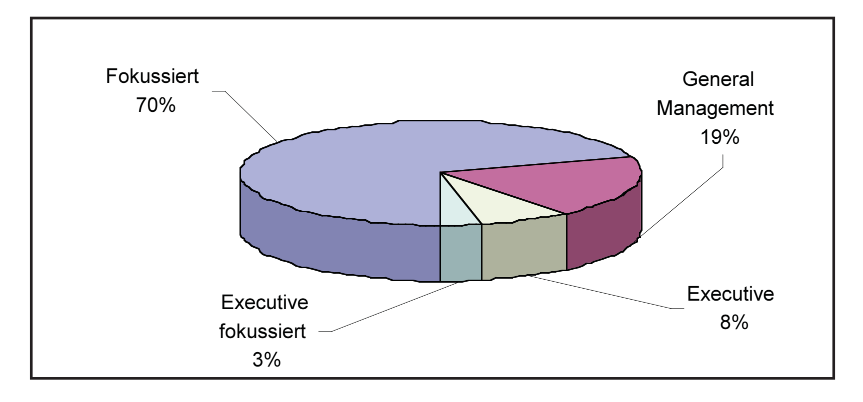


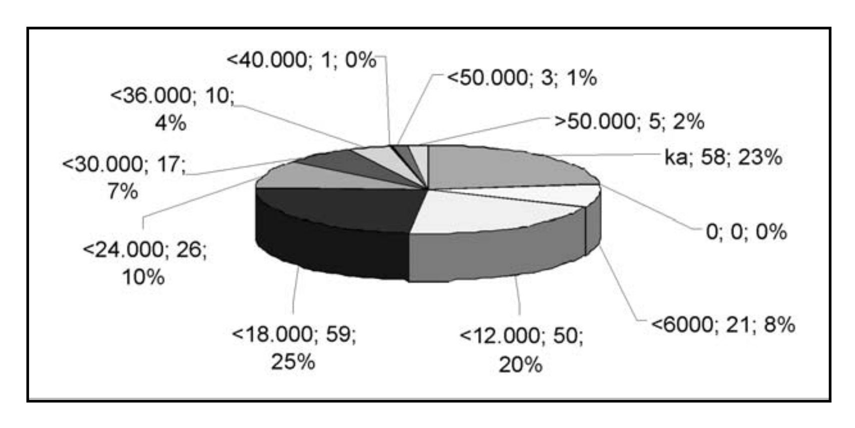
Abb. 7: Programmarten, MBA-Guide 2008



In den Zulassungsverfahren wird in der Regel ein erster Hochschulabschluss verlangt, drei Anbieter verlangen keinen oder haben Ausnahmeregelungen. Weitere Voraussetzungen für die Aufnahme eines Studiums sind noch der Graduate Management Admission Test (GMAT), der als Zulassung für 41 Programme verlangt wird. Der „Test of Englisch as a Foreign Language (TOEFL)“ wird als Zulassungsbedingung bei 94 Programmen vorausgesetzt. Weitere Zulassungsbedingungen sind das erfolgreiche Durchlaufen eines internen Zulassungsverfahrens, interne Sprachtests, Interviews und Referenzen.

Mittlerweile gibt es fast keine kostenfreien MBA-Programme mehr, 2005 waren es noch 19 Anbieter. Die Programmkosten haben eine immense Bandbreite von ca. 1000 Studiengebühren bis zu rund 62.000 . Der Mittelwert der 200 auswertbaren MBA-Profile liegt bei rund 16.000 und damit etwas niedriger als in den Vorjahren. Vermutlich liegt dies an der gestiegenen Zahl der Anbieter.

Abb. 8: Kosten, MBA-Guide 2008

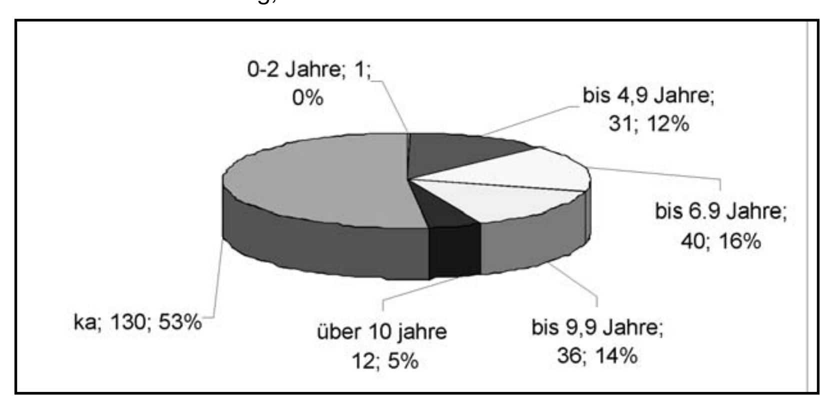


Insgesamt werden in den im MBA-Guide 2008 ausgewerteten Programmen über 6000 Studienplätze für 2008 angeboten, 2005 waren es rund 5.400 Studienplätze. Wie viele deutsche Studierende im Ausland zusätzlich eingeschrieben sind, kann nur vorsichtig geschätzt werden. So ist nach den Zahlen des Institute of International Educational Exchange (IEE) allein in den USA seit Jahren mit ca. 900 deutschen MBA-Studierenden an US-Business Schools zu rechnen. In Großbritannien, nach Herausrechnung der deutschen Fernstudienteilnehmer, sind es rund 250 Studierende. In Frankreich wird mit ca. 50 deutschen Studierenden gerechnet, in Österreich und der Schweiz mit ca. 200.

Das Durchschnittsalter liegt nach Angaben der Anbieter bei ca. 31 Jahren, wobei in Vollzeitprogrammen der Durchschnitt bei ca. 27 Jahren liegt und bei Teilzeitprogrammen bei ca. 33 Jahren. Fernstudienprogramme und Executive-Programme liegen bei ca. 34 Jahren. Damit hat sich die Altersstruktur in den letzten Jahren kaum verändert.

Die minimale Berufserfahrung in den Zulassungsbedingungen, die von den Anbietern bei Vollzeitprogrammen verlangt wird, schwankt von „keine Berufserfahrung“ bis hin zu sieben Jahren. In Teilzeit- und Fernstudienprogrammen liegt die verlangte Berufserfahrung in der Regel bei über zwei Jahren. Die wirkliche Berufserfahrung der Studenten liegt im Durchschnitt bei fast sieben Jahren.

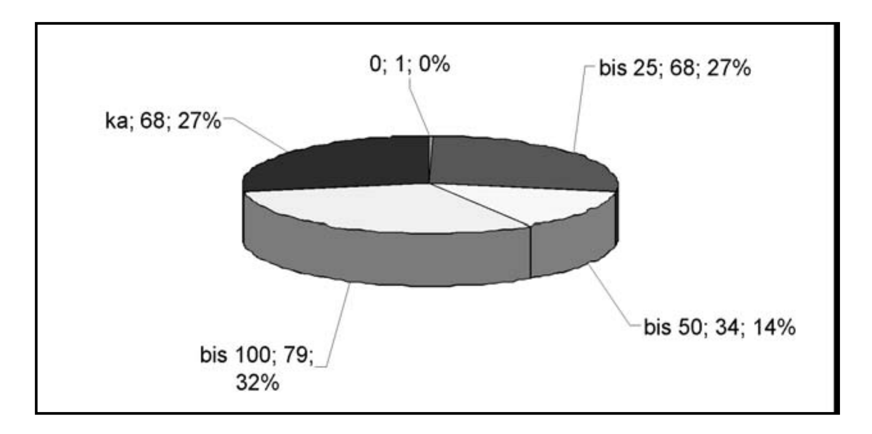
Abb. 9: Berufserfahrung, MBA-Guide 2008



Der Anteil der Frauen in den Programmen beträgt rund 33%. Der Anteil der international Studierenden in den Programmen beträgt rund 30%. Wobei die Bandbreite mit 5% bis 95%. Stark schwankt. Rund 1/3 der MBA-Programme wird rein in Englisch gehalten. Auch wenn die Rubrik in der Übersicht >50% Englisch lautet, zeigt die Auswertung, dass diese Programme fast immer zu 100% in Englisch gehalten werden. Rein deutschsprachig oder mit einem geringen Fremdsprachenanteil sind ¼ der Programme. Stichprobenartige Recherchen bei den Hochschulen die diese Frage nicht beantwortet haben, ergeben dass der Fremdsprachenanteil ebenfalls sehr gering bzw. unter 25% liegt.

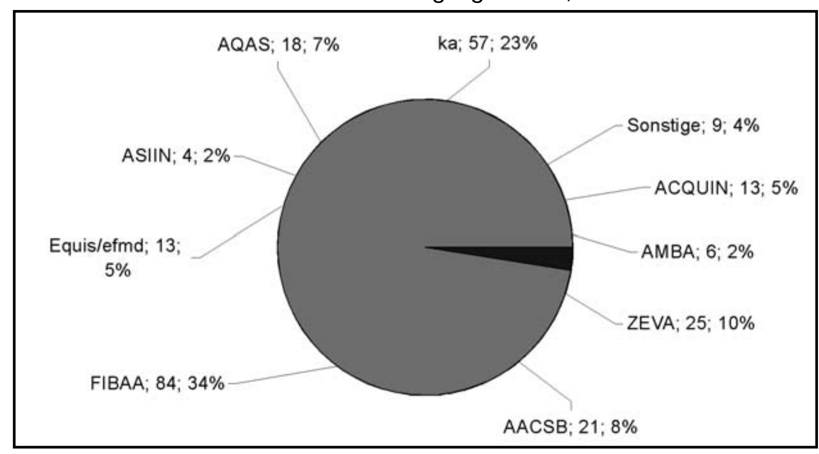
Die mittlere Anzahl der zu absolvierenden Studienblöcke liegt bei 12. Bei den Lehrmethoden werden zu 32% Fallstudienarbeiten eingesetzt, 37% sind klassische Vorlesungen. Eine Abschlussarbeit am Ende des Studiums ist bei fast allen Anbietern vorgesehen.

Abb. 10: Fremdsprachenanteil, MBA-Guide 2008



Im Bereich der Qualitätssicherung hat sich in den letzten Jahren viel getan. 2/3 der MBA-Programme haben sich einem Akkreditierungsverfahren unterzogen bzw befinden sich konkret bei einer Agentur im Akkreditierungsprozess. Eine Reihe von Anbietern steht mittlerweile sogar schon in der 1. Re-Akkreditierung. Eine Reihe von Hochschulen gab an, dass sie eine Akkreditierung planen ohne konkrete Nennung der Agentur. Sie wurden in der Grafik unter „keine Angabe (ka)“ verbucht.

Abb. 11: Marktanteile der Akkreditierungsagenturen, MBA-Guide 2008



Fasst man die Angaben der Anbieter bezüglich der Anzahl der Absolventen zusammen, so kommt man über einen Zeitraum von 17 Jahren derzeit auf rund 15.000 Absolventen aus den ausgewerteten Programmen in Deutschland. Eine Reihe von Programmen hat zum Zeitpunkt der Auswertung (August 2007) noch keine Absolventen, da sie nach 2005 bzw. 2006 gestartet sind.

Insgesamt lässt sich nach Auswertung und Hochrechnung der verschiedenen nationalen und internationalen Quellen vermuten, dass in den letzten 17 Jahren über 20.000 Deutsche weltweit einen MBA-Abschluss erhalten haben. Im Vergleich zu fast jährlich 38.000 Absolventen der Fächergruppe Wirtschaftswissenschaften (darunter fast 25.000 BWL Absolventen), eine verschwindend geringe Zahl.

Österreich

In Österreich wurden 19 Anbieter mit über 65 Programmen angeschrieben und die Daten zu 31 Programmen ausgewertet. Von einer Hochschule wurden keine Daten zurückgesendet. Eine Reihe von Hochschulen hat bis zu 10 MBA-Programme z. B. Donau Universität Krems, die TU-Wien oder die WU-Wien mit ihren zahlreichen Professional MBAs. Diese spezialisierten MBAs sind in der Regel von der Grundstruktur ähnlich, konzentrieren sich dann aber auf eine Branche oder auf ein Geschäftsfeld.

Die Programmkosten liegen im Gegensatz zu Deutschland im Schnitt bei 22.000 . Die Anzahl der Studienplätze liegt derzeit bei über 600. Das Durchschnittsalter der Studierenden bei 33,8 Jahren (Vollzeit: ca. 31 Jahre). Die durchschnittliche Berufserfahrung liegt bei ca. neun Jahren (Vollzeit: sechs Jahre). Der Anteil der Frauen beträgt 32%. Die Gesamtzahl der österreichischen Absolventen wird von den ausgewerteten Anbietern mit rund 3.000 angegeben.

Schweiz

Für die Schweiz wurden über 30 Anbieter angeschrieben und die Daten zu 34 Programmen ausgewertet. Die Programmkosten liegen im Gegensatz zu Deutschland und Österreich noch höher und betragen im Schnitt 26.000 . Die Anzahl der verfügbaren Studienplätze liegt bei fast 1000, das Durchschnittsalter der Studierenden bei 33,5 Jahren (Vollzeit: 31 Jahre). Die durchschnittliche Berufserfahrung bei über 8,5 Jahren (Vollzeit: sechs Jahre). Der Anteil der Frauen in den Programmen beträgt rund 25%. Die Gesamtanzahl der Absolventen wird von den ausgewerteten Anbietern mit rund 4.500 angegeben.

6. Qualitätssicherung als Orientierungshilfe

Um die Ziele des Bologna Prozesses und damit die Schaffung eines europäischen Hochschulraumes bis 2010 zu erreichen, wurden für die Nachfolgekonferenz in Bergen (Mai 2005) folgende Schwerpunktthemen vereinbart, deren Umsetzungsfortschritte bilanziert werden sollen:

- zweistufiges Studiensystem,
- Anerkennung der Abschlüsse und -Abschnitte in Europa,
- Qualitätssicherung.

Die Qualitätssicherung und Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudienangeboten in Europa wird derzeit besonders zügig ausgebaut. Das Akkreditierungssystem soll zukünftig alle Hochschultypen erfassen. Organisationen wie das European Network for Quality Assurance in higher education (ENQA) erstellen derzeit eine Positivliste für Qualitätssicherungseinrichtungen. Nur diese sollen berechtigt sein, die Qualitätssicherung in Europa legal durchzuführen. Alle MBA-Programme in Europa müssen sich zukünftig, teilweise gegen erbitterten Widerstand der Anbieter, einer externen Qualitätssicherung stellen. In den USA gibt es eine ähnliche Organisation wie ENQA. Die meisten der US-Akkreditierer sind mittlerweile beim Council for Higher Education Accreditation (CHEA) akkreditiert. Die von der CHEA erstellte Positivliste und die dort genannten Agenturen werden vom Staat anerkannt und deren Akkreditierungen sind Vorrausetzung z. B. für die Vergabe von Zuschüssen an Hochschulen oder für die Vergabe von Stipendien an Studierende. CHEA hat aber nichts mit einer staatlichen „Oberaufsicht“ über die regionalen US-Akkreditierer oder US-Fachakkreditierer zu tun.

Weltweit betrachtet gibt es zwei grundlegend unterschiedliche Ansätze der Akkreditierung im Hochschulbereich. Erstens die institutionelle Akkreditierung ganzer Hochschulen/Business Schools (z. B. EQUIS, AACSB), zweitens die Akkreditierung von einzelnen Programmen (z. B. AMBA, ASIIN, AQUIN, FIBAA, ZEVA etc.). Die meisten europäischen Staaten und Hochschulen setzen im Zuge des Bologna-Prozesses seit 1998 auf Programmakkreditierung, so auch Deutschland (Infos: www.akkreditierungsrat.de). Ab 2008 wird in Deutschland auch die Institutionenakkreditierung eingeführt. Derzeit gilt aber noch: Es soll im Sinne der Kunden (Studenten/Unternehmen) das einzelne Produkt (Studiengang) und nicht der Hersteller (Hochschule) geprüft werden. Auch gute Hochschulen haben Studiengänge, die die Programmakkreditierung nicht bestehen. Rund 50% aller Studiengänge wird z. B. derzeit mit Auflagen akkreditiert.

Da Akkreditierungen dynamisch verlaufen (einige Hochschulen erhalten Akkreditierungen neu, andere verlieren ihre Akkreditierung), kann jedem Interessenten und Unternehmen nur dringend geraten werden, sich im Internet über den tatsächlichen, aktuellen Stand der Akkreditierung zu informieren. Nur die bei den jeweiligen Akkreditierern aufgelisteten Programme/ Hochschulen sind wirklich dort akkreditiert.

AMBA-akkreditierte MBA-Programme:
http://mba.studylink.com/amba/accredited/accredited.html

Von AACSB-international-akkreditierte MBA-Anbieter:
http://www.aacsb.edu

EQUIS-akkreditierte MBA-Anbieter:
http://www.efmd.org/html/home.asp

Alle in Deutschland akkreditierten Akkreditierer und die weiterführenden Links:
http://www.akkreditierungsrat.de

Alle in den Niederlanden akkreditierten Programme
http://www.nvao.nl

7. Zusammenfassung

Weil Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure ohne Auslandserfahrung vor allem von der Internationalität des MBA-Studiums sowie der damit verbundenen Erweiterung ihres interkulturellen Horizontes profitieren, kann man grundsätzlich erst einmal einen Anbieter im Ausland empfehlen. Freilich ist auch in den gelobten MBA-Ländern keineswegs alles Gold, was glänzt. So fehlt den amerikanischen Programmen in den meisten Fällen der für europäische Studenten so wichtige Blick über den Tellerrand des US-Marktes. Oft muss man auch auf das Privileg kleiner, effizienter Arbeitsgruppen, wie bei den weniger bekannten deutschen und europäischen Anbietern üblich, verzichten. Darüber hinaus zwingen hohe Preise zu einer nüchternen Kosten-Nutzen-Kalkulation. Ganz zu schweigen vom durchweg sehr langen Planungsvorlauf beim Besuch einer Top Business School. Im Übrigen leben gute deutsche Programme Internationalität durch das Curriculum, die Lehrkräfte und die Zusammensetzung ihrer Studenten auf dem Campus, dazu kommen noch Pflichtauslandsstationen bei leistungsfähigen Partnerhochschulen, die grundsätzlich zu empfehlen sind. Daten und die Profile von über 250 MBA-Programmen in D-A-CH finden sie im jährlich erscheinenden MBA-Guide des Luchterhandverlags.

8. Übersicht: Informationen zum MBA

Um einen Überblick über das immer größer werdende MBA-Angebot zu erhalten, ist das Internet eine unverzichtbare Quelle: Die meisten Seiten haben Suchfunktionen, die bei der Auswahl von Programmen helfen. Leider geht die Zahl der Seiten mittlerweile in die Hunderte. Aus diesem Grund möchte der Autor auch nur einen begrenzten Ausschnitt darstellen. Die erstgenannten Internet-Portale beziehen sich auf MBA-Angebote im deutschsprachigen Raum.

Unter dem Motto „Wissen verbindet“, steht MBA.DE – nach eigenem Bekunden – für eine neutrale Auseinandersetzung mit dem Thema Master of Business Administration und Masterausbildungen. Von MBA-Absolventen für zukünftige MBAs. URL: www.mba.de

MBAinfo ist vom Autor das MBA-Guide gestaltet. Es konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die MBA-Programme und die MBAs im deutschsprachigen Raum. Neben der Publikation der Hochschulprofile im MBA-Guide finden sie auf der Seite. www.mbainfo.de zahlreiche Infos zur Akkreditierung und zum MBA-Markt in D-A-CH.

Seit gut 15 Jahren schreibt die Journalistin Bärbel Schwertfeger besonders „kritisch“ und gezielt über das Thema MBA in Deutschland. Seit einem Jahr informiert sie dazu auf: URL: www.mba-channel.com

MBA Gate bietet Intressenten aktualisierte Tipps und Informationen zur Auswahl eines für Sie geeigneten MBA-Programms, Erfahrungsberichte von Teilnehmern an MBA-Programmen, Informationen und Kontaktadressen zu Finanzierungshilfen für Ihr MBA-Studium, Ratschläge zur Beschaffung und zur erfolgreichen Erstellung von Referenzen und Essays, praxisbewährte Tipps erfolgreicher Bewerber zur Vorbereitung auf den GMAT und den TOEFL. URL: www.mba-gate.de

TOP MBA ist ein ausführliches und informatives Portal zu MBA-Programmen weltweit. Neben verschiedenen Suchmöglichkeiten gibt es Informationen zu einzelnen MBA-Programmen, Chats und Dikussionsforen zum MBA und Tipps von Experten zur Programmauswahl, zur Zulassung und zu Karrierewegen mit dem MBA. URL: www.topmba.com/bschool/

„US-News“ mit Schwerpunkt auf MBA-Programmen in den USA. Ebenso Infos zu Teilzeitprogrammen. URL: www.usnews.com/usnews/rankguide/rghome.htm

„Business Week“ mit einem Schwerpunkt auf Vollzeit-MBA-Programmen in den USA informiert auch zu einigen sehr guten Programmen weltweit. Ebenso gibt es Infos zu Teilzeitprogrammen. URL: www.businessweek.com/bschools/

„Wall Street Journal“ mit einem Schwerpunkt auf MBA-Programmen in den USA und einigen sehr guten Programmen weltweit. Ebenso Infos zu Teilzeitprogrammen. URL: www.collegejournal.com/mbacenter/

„Financial Times“ mit einem Schwerpunkt auf MBA-Programmen in Europa und einigen sehr guten Programmen weltweit. Grundlage sind die Daten, die Hochschulen und Absolventen melden. Dies wird ausgiebig gewichtet, umgerechnet und beurteilt. URL: http://news.ft.com/reports/

Literatur

Barthold H. M.: MBA-Programme im Vergleich. FAZ – Hochschulanzeiger. Frankfurt 2005

Birkerstaffe, G.: Which MBA.The Economist Intelligent Unit. London 2007

Barrons: Guide to Business Schools. New York 2006

Carter, A. D.: MBA: The first Century. London 1998

Davis, T. M.: Open Doors 2005/06, Report on International Educational Exchange. New York, Institute of International Educational Exchange. New York 2007

Efmd/EQUIS/EQUAL: MBA-Guidelines. Brüssel 1997

GMAC: Global MBA® Graduate Survey. McLean-Verginia 2005

GMAC: Global MBA® Graduate Survey. McLean-Verginia 2007

GMAC: Corporate Recruiters Survey. McLean-Verginia 2005

GMAC: Corporate Recruiters Survey. McLean-Verginia 2007

Kran, D.: Der Akkreditierungsprozess – Durchführung des Verfahrens in Handbuch Qualität, in Studium und Lehre. Stuttgart 2005

Kran, D.: MBA-Guide 2008. Luchterhand. Köln 2007

Kran, D.: Der MBA – Praxisnah und International. FAZ. Frankfurt 2007

Peterson´s: Peterson´s Guide to MBA Programs 2007. Princeton. New Jersey 2007

Porter, J.: Business Schools Soft on Softskills, Business Week-Online, 2007

Schwertfeger, S.: Studie: MBA-Studenten gegen Soft Skills, FDT, Hamburg 2007